

Tasmane

ENTREPRISE AGILE : MAIS QUE DEVIENNENT LES CHEFS ?

- 1 De la méthode agile à l'entreprise agile
- 2 L'autonomie des équipes : pierre angulaire de l'entreprise agile
- 3 Mais que deviennent les chefs ?



Ludovic MARTY
Managing director Tasmane

INTRODUCTION

L'entreprise veut devenir plus **agile**, l'entreprise veut passer à l'échelle sur le thème de l'agilité... tout cela pour devenir plus performante, face à ce que Tasmane appelle : *la nouvelle donne*.

Les entreprises font face à de nombreuses ruptures : technologiques, sociétales, économiques, philosophiques, et ce dans un monde qui se fragmente de plus en plus, sous l'effet des situations géopolitiques et du climat. Les critères de succès d'une entreprise sont étroitement liés à sa capacité de remise en cause, et donc au décodage qu'elle est capable de faire de son écosystème business, écologique et sociétal.

Les entreprises et les administrations doivent faire face à deux grands défis :



La vitesse : les cycles se sont très fortement raccourcis. Entre l'analyse, l'idée et l'exécution il faut aller très vite. Pour les entreprises, parce que les concurrents ont aussi des idées et sont souvent plus véloces. Pour les administrations, parce que les effets des politiques et des réformes doivent être perçus beaucoup rapidement par les citoyens et les acteurs économiques et sociaux. Il ne faut plus raisonner en plans à long terme mais en objectifs de moins d'un an. Le rythme d'exécution de la stratégie doit être soutenu au risque de perdre sa pertinence.



L'incertitude : l'imprévu devient la règle. Bien avant la crise sanitaire, il fallait être capable de se reconfigurer face à des événements externes non suffisamment anticipés ou imprévisibles car tellement soudain. Des acteurs qui arrivent de nulle part et qui viennent investir votre marché, des revirements d'opinion et de modes de consommation, des réformes audacieuses qui se lancent ou qui s'arrêtent, des crises économiques, géopolitiques. Et par-dessous tout, les crises mondiales s'enchaînent depuis 2020. Crises qui viennent bouleverser beaucoup des modèles établis et stimuler les besoins de souveraineté.

C'est dans ce contexte que les leaders stratégiques de l'entreprise doivent définir le cap et faire que les parties prenantes se l'approprient. C'est dans ce contexte qu'il faut très régulièrement ajuster la trajectoire d'exécution de la stratégie pour tenir compte des inévitables perturbations, encore plus dans cette période hautement instable.

Et pour cela il faut **être une entreprise agile**, c'est-à-dire une entreprise qui se remet en cause régulièrement, qui décide vite, qui se reconfigure vite, qui teste, expérimente, qui sait se tromper, qui a le changement dans son ADN.

Devenir une entreprise agile induit un grand saut culturel auquel les entreprises doivent se confronter. Une telle transformation bouscule beaucoup de pratiques en place et chahute fortement les statuts. **Et interpelle sur le rôle des managers : que deviennent-ils ? Comment doivent-ils eux-mêmes se métamorphoser, être des acteurs clés de cette transformation ?**

1.

**De la méthode agile
pour le développement
des logiciels à
l'entreprise agile**

01. La méthode agile pour les logiciels impacte la culture de l'entreprise

L'industrie du logiciel a vu, ces dix dernières années, la montée en puissance progressive de nouvelles pratiques : le mode produit et l'agilité.

L'agilité, d'abord considérée par les métiers comme une énième lubie des informaticiens, a pris un réel essor ces cinq dernières années, à la lueur des succès rencontrés, tant sur les résultats opérationnels que sur l'épanouissement des équipes.

Les premières expériences de mise en œuvre du mode produit, couplées à l'agilité, ont généré d'intéressants effets induits : les évolutions culturelles du fait des nouvelles valeurs prônées. Ces valeurs de l'agile ont fortement challengé les partis-pris qui régissaient la vie des entreprises : « individus et interactions plutôt que processus et outils », « collaboration avec le client plutôt que contractualisation des relations », « acceptation du changement plutôt que conformité aux plans ».

Et ont mis en évidence le rôle central de l'équipe... de l'équipe autonome !

Après les expérimentations positives sur des terrains de jeu de taille réduite, la question est venue du passage à l'échelle. Passer à l'échelle veut dire être capable de faire fonctionner ensemble, en parallèle, de façon synchronisée, de nombreuses équipes produits et agiles : 10, 50, 100.

02. Le passage à l'échelle

Un enjeu majeur ! Comment adopter et diffuser ces nouvelles pratiques porteuses de promesses pour moderniser l'entreprise, sa gouvernance, son système de management et d'animation des collaborateurs ? Comment s'assurer que le passage à l'échelle va permettre à l'entreprise de se doter de nouveaux atouts et d'une nouvelle culture pour performer dans un monde en très fort mouvement ?

Mettre en place l'agilité à l'échelle de l'ensemble d'une entreprise est un vrai challenge. Une fois les premiers échelons gravis (déploiement de l'agilité pour des petites équipes), les vraies difficultés apparaissent.

Chaque entreprise doit trouver sa voie et son chemin. En s'inspirant des meilleurs frameworks, des entreprises référentes bien sûr, mais également en construisant son propre modèle, adossé à sa culture et à sa capacité de changement.

L'agilité à l'échelle n'a pas la même portée dans une entreprise historique que dans une start-up ou dans une entreprise technologique dont le cœur de métier est le logiciel. L'entreprise historique a toute une culture à transformer et beaucoup de remises en cause à la fois des process, des pratiques, des rôles, de la gouvernance. Et bien sûr des Hommes ! C'est pourquoi nous distinguons deux axes pour le passage à l'échelle :



L'axe horizontal qui consiste à faire fonctionner ensemble plusieurs équipes agiles, plusieurs équipes « produit » .



L'axe vertical qui consiste à faire évoluer l'écosystème des équipes agiles pour que celui-ci se mette au diapason des valeurs de l'agilité et ne soit pas un frein à la montée en puissance sur l'agilité.

Axe horizontal : des équipes en phase, synchronisées, collectivement efficaces

Vision partagée : Toutes les équipes doivent se retrouver autour d'une vision commune de l'ambition, des challenges, des objectifs, des obstacles. Cette vision qui part du plan marketing stratégique, se reflète dans le backlog commun. Les priorités sont traduites dans la feuille de route.

Pour chaque itération dans le sens de cette feuille de route, des objectifs, des attentes et des engagements sont partagés par les équipes via des cérémonies dédiées. Les équipes doivent prendre les bonnes orientations sur leur périmètre d'autonomie et de responsabilité afin d'atteindre ces objectifs. Autonomie dans l'alignement sur la vision commune qui a été posée par le management. Des équipes auto-organisées, dans un cadre commun, clair et partagé.

Cadence et synchronisation : la cadence rythme les événements du processus de développement et crée les routines auxquelles s'accrochent les développeurs. La synchronisation permet aux équipes de communiquer leurs avancements, de traiter les dépendances et de gérer les risques.

Plus il y a d'équipes agiles, plus la synchronisation s'avère complexe. Cette synchronisation implique des rituels particuliers et très structurés (les fameux PI plannings pour aligner tout le monde sur les mêmes objectifs de delivery), implique également des rôles particuliers voire une équipe dédiée spécifiquement à cette synchronisation (release team).

Transparence : la transparence génère la confiance. Elle se traduit dans les bonnes pratiques et dans le partage : backlogs, Kanbans, avancement des travaux, rétrospectives.

Axe vertical : onboarding de l'écosystème

Onboarding des métiers :

Les métiers doivent évoluer pour comprendre, adopter et pratiquer efficacement les nouveaux rôles du Marketing Digital et du Product Management. C'est une vraie difficulté que d'onboarder les métiers et leurs managers et notamment une vraie difficulté pour recruter et mettre en place des **Product Owners qui savent réellement pratiquer ce rôle** et surtout qui savent se comporter en leader et animateur d'équipe multi-profil (à la fois métiers et techniques).

Tasmane a créé à cet effet une « Product Management Academy », un dispositif de formation / action qui se décline au sein même de l'entreprise.

Prise en compte des systèmes dits « legacy » :

Le passage à l'échelle ne s'opère que si le Legacy se met au rythme de l'usine agile. Il faut donc une forte coordination pour être en phase sur les flux, les règles de gestion, les référentiels de données, les mises en production, les plannings...

Dans certaines configurations où les produits digitaux réalisés par l'usine agile sont fortement couplés avec du legacy de back-office, il est très utile de mettre en place un rôle dédié à la coordination.

Et l'usine agile devient de fait un allié pour faire évoluer le legacy, pour en récupérer des fonctionnalités, pour le décommissionner par parties. L'usine va également diffuser la culture de l'agilité sur l'organisation « legacy ».

Onboarding du Top Management :

Peut-être le point le plus délicat. Il faut faire preuve de pédagogie et de ténacité. Et surtout ne pas laisser croire aux managers que l'agilité est un sujet simple, qui se comprend en survolant les concepts. Un effort de concentration, et donc du temps, est nécessaire pour bien mesurer l'ensemble des impacts. Ce n'est pas une nouvelle méthode des « gens » du SI, c'est une transformation profonde de l'entreprise, sur tous ses axes.

Une des principales difficultés identifiées pour embarquer le top management est son manque de disponibilité, mais aussi la présence d'anciens réflexes (culture financière du ROI, KPI, « command & control »). Ces anciens réflexes, en général bien ancrés, constituent une difficulté car ils sont profondément inefficaces pour évaluer la valeur de ce qui est délivré.

Onboarding du middle management :

Avec l'agilité à l'échelle, il y a moins de niveaux de management et les managers qui subsistent deviennent des leaders chargés de faire progresser les équipes sur le registre de l'autonomie.

Le passage à l'agilité à l'échelle peut effrayer le middle management qui ne se projette plus dans cette nouvelle organisation et voit son rôle radicalement transformé. C'est souvent à ce niveau de management que les plus gros freins et inquiétudes apparaissent.

Il faut les convaincre que cette transformation est passionnante et s'inscrit complètement dans le sens de l'histoire, dans l'évolution des pratiques managériales attendues par la grande majorité des collaborateurs. Elle les met dans une nouvelle dynamique, leur fait développer de nouvelles compétences d'empathie, d'écoute et de développement des collaborateurs.

03. Impacts de l'agilité à l'échelle sur l'animation managériale

En termes de hiérarchie, les nouveaux modèles de delivery bousculent les schémas habituels. La responsabilité collective est encouragée et les managers supplantés par des leaders qui donnent du sens, qui responsabilisent. L'agilité est tirée par le leadership, les leaders sont au service des équipes pour assurer l'atteinte des objectifs fixés.

L'organisation agile doit mettre en place les rôles leaders qui vont porter la montée à l'échelle de l'usine logicielle et plus globalement la transformation digitale : Business Owner, Product Manager, Delivery Leader, Architecte plateforme, Coach...

Pour un domaine métier, le Business Owner joue un rôle majeur. Il porte la stratégie, l'ambition, les objectifs business et/ou satisfaction clients et utilisateurs. Mais il doit fonctionner en leadership partagé avec le leader du product management, l'architecte d'entreprise et le delivery leader.

Les équipes produits / agiles se font et de défont avec les cycles de vie produit : il faut de la flexibilité sur les ressources.

Le management de ces équipes va donc être matriciel :



Un management opérationnel dans le cadre de l'organisation agile, avec un collectif de leaders aux manettes



Un management des ressources dans la durée : staffing, formation, progression individuelle, évolution de carrière...

Pour animer ces ressources, il est nécessaire de créer et d'animer des communautés de rôles pour travailler et partager les bonnes pratiques, les compétences, et ce transversalement aux domaines métiers. Ceci est valable pour tous les rôles que l'on retrouve dans une équipe produit / agile, dont les Product Owners, les Scrum masters, les tech lead, les experts...

Dans certains modèles, ces communautés se constituent même en entités hiérarchiques.

04. L'entreprise agile

Les entreprises qui sont passées à l'échelle sur le SI et le digital sont bien armées pour viser encore plus loin sur l'agilité : déteindre sur l'ensemble de l'entreprise.

Qu'est-ce qu'une entreprise agile ? Une entreprise qui prend conscience de la complexité de ce qui l'entoure et de ce qui la compose, qui se remet en cause régulièrement, qui décide vite, qui se reconfigure vite, qui teste / expérimente, qui inscrit le changement dans son ADN, qui se donne les moyens d'oser avancer dans un monde incertain.

L'entreprise agile se repère à quelques critères ou plutôt capacités :



Capacité à construire une vision long terme, à l'ajuster régulièrement, et rendre ces ajustements rapidement opérationnels. Capacité à embarquer managers et collaborateurs autour de cette vision.



Capacité à connaître et comprendre ses clients, partenaires, parties prenantes, à collaborer avec eux et à organiser toute la proposition de valeur autour d'eux. Capacité à produire de la valeur à leur intention, en continu et rapidement



Capacité à explorer, se challenger en continu et à apprendre de ses actions et de ses erreurs, tant sur ce que l'on fait, que sur la manière dont on le fait.



Capacité à intégrer des talents, à construire et reconfigurer rapidement les compétences internes, et à promouvoir le développement des futurs savoir-faire.



Capacité à s'interroger sur ses valeurs, sa culture, capacité à faire évoluer cette culture dans le sens de l'agilité, et ce en mode co-construction avec les collaborateurs.



Capacité à prendre des décisions rapidement malgré la part d'inconnu, accepter et maîtriser le risque.



Capacité à se préoccuper du bien-être de ses collaborateurs et de leur environnement de travail.

Forcément, toutes ces caractéristiques façonnent le profil des managers. Plus leaders animateurs que contremaitres, nécessairement stratégiques et innovateurs, mettant leurs egos au service du projet commun plus qu'en ambition pour eux-mêmes. Des managers moteurs des transformations.

Ces caractéristiques mettent également en exergue le besoin d'agir vite et pour cela de raccourcir les circuits de décision. Avec un pré-requis : **le partage**. Chacun, quel que soit son niveau dans la hiérarchie, partage et rend disponibles les informations qu'il collecte. Partage de l'information mais aussi des bonnes pratiques et des erreurs à ne pas refaire.

Les fondements de l'entreprise agile challengent fortement les organisations en mode pyramidal qui diluent les responsabilités et étouffent la prise de décision. **L'heure est aux organisations en réseau** : des petites entités autonomes, en forte interaction les unes avec les autres. Des entités fédérées par un projet commun et une identité partagée. Et pour autant des entités ouvertes vers l'extérieur, en connexion avec le monde qui les entoure, en posture de « suricate ».

Deux principes clés régissent les organisations en réseau :



Subsidiarité : un problème doit être résolu là où il se pose par ceux à qui il se pose. Le management intervient par exception et non par directives.



Solidarité : ne pas laisser une équipe « patauger » dans des problèmes sans issue. Elle doit pouvoir compter sur les autres, sur l'entraide, pour traiter la difficulté.

Lorsque chaque individu au sein d'une équipe se sent responsable de ce qui est produit par l'équipe, et quand chaque équipe se sent responsable de la valeur délivrée par le tout, alors le graal est atteint.

Et c'est possible ! De récentes expériences de Tasmane l'ont démontré, à des échelles très significatives. ET toujours penser à rappeler aux managers pas convaincus que l'autonomie engendre la motivation.

05. Entreprise agile et architecture du SI

Le SI est un levier fort de la transformation des entreprises, encore plus dans ce monde digital. La clé pour le SI est son architecture. L'architecture du SI matérialise la stratégie d'une entreprise : elle conditionne sa proposition de valeur, reflète comment elle la construit, détermine comment elle opère et s'organise.

Si cette architecture décline le concept de composabilité, si cette architecture met en avant des composants compatibles avec le mode produit, alors elle supporte et transcende l'agilité de l'entreprise. L'architecture « composable », modulaire, permet au SI de se mettre au diapason des nouveaux cycles économiques et d'encaisser de fréquentes inflexions stratégiques. Le SI constitue alors un atout pour répondre vite aux besoins du business, aux enjeux de différenciation concurrentielle, de productivité, de rationalisation des coûts.

06. Entreprise « composable » : le must de l'agilité

Dans les entreprises les plus avancées, le concept de « business capabilities » étend le SI « composable » à l'entreprise « composable ». Ces « business capabilities » regroupent et organisent moyens humains et des ressources : processus, informations, technologies, produits digitaux pour un périmètre défini d'activités et de responsabilités. Et œuvrent pour des expériences clients améliorées, de nouvelles propositions de valeur, des innovations.

Tasmane propose à ses clients depuis 2019 un modèle d'organisation d'entreprise qui se calque sur l'architecture cible du SI. En faisant apparaître le concept de domaine : une vision macro de l'entreprise et de l'architecture de son SI. Le domaine métier regroupe un sous-ensemble de l'entreprise en termes de business ou d'activités opérationnelles ou support.

Un domaine métier est le terrain de jeu d'un ensemble d'acteurs comprenant des ressources métiers et des ressources SI. Une organisation par domaine repose sur l'idée que les opérationnels et les acteurs du SI poursuivent les mêmes objectifs et sont capables de s'engager solidairement pour les tenir.

2.

**L'autonomie des
équipes : pierre
angulaire de
l'entreprise agile**

C'est la clé, la **cellule de base de notre réseau intelligent** fait de multiples équipes autonomes, alignées et en interaction.

01. Pourquoi faut-il s'organiser en rendant les équipes autonomes ?

L'équipe dispose d'une capacité à agir de façon autonome sur une activité, dans un contexte / périmètre défini. Elle a une capacité de prise de décision, une capacité à faire : moyens et compétences. Elle sait organiser elle-même son fonctionnement, modifier ses méthodes, ses priorités et ses objectifs. Elle peut et doit s'adapter chaque fois que nécessaire.

Une organisation basée sur l'autonomie des équipes procure aux collaborateurs un espace d'implication et de participation directe sur leur travail, selon deux modalités :



Le travail à accomplir est défini par l'existence d'objectifs globaux et non par une description de tâches précises à exécuter. Les collaborateurs sont associés à l'organisation du travail dans le sens des objectifs et à l'élaboration des décisions au sein de l'équipe ;



Les collaborateurs sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes les problèmes, opérationnels bien sûr mais aussi dans le fonctionnement de l'équipe, au lieu d'en référer avant tout à la hiérarchie.

Les gains en termes d'efficacité collective sont flagrants :



Une **capacité de décision plus rapide** et mieux adaptée aux problèmes locaux (décision au plus près de la demande, du problème).



Une **plus grande souplesse dans la gestion individuelle et interactive** (avec ses collègues) **des aléas**.



Des **gains de productivité** dans la ligne hiérarchique : meilleure organisation des tâches, plus de sujets orphelins ou de sujets qui tournent, plus d'initiatives et plus de créativité (bon pour l'innovation).



La forte **réduction des escalades** vers la hiérarchie.



L'utilisation **intelligente des règles** et pas la règle pour la règle.

Une **implication supérieure** du fait de la **reconnaissance, la responsabilisation et la confiance**.

La culture de l'individu est abandonnée au profit de la culture collaborative, favorisant par là même le développement des potentiels. Les équipes sont pluridisciplinaires et multi-compétences. La diversité des profils dope l'intelligence collective. Le collectif formé par les membres de l'équipe porte la responsabilité et s'auto challenge.

La conviction clé derrière le modèle : l'autonomie engendre la motivation.

02. L'autonomie dans l'alignement

Attention, l'autonomie n'est possible que parce qu'un cadre a été posé. C'est ce qui permet l'alignement des équipes et qui fait que les équipes œuvrent dans le même sens. C'est sur ce cadre que quelques managers doivent travailler : pour le définir et pour le faire évoluer régulièrement, pour le diffuser. Un cadre cohérent et pas x cadres qui arrivent de x managers.

L'intervention du top management doit se focaliser sur la maîtrise de l'alignement. Notamment à travers la vision : quelle ambition ? quel dessein ? quelle stratégie ? quelle tactique ?



Les dirigeants et les managers sont alignés sur la stratégie. Ils sont en phase sur le cap et la trajectoire. Ils partagent régulièrement et réfléchissent ensemble aux ajustements nécessaires. La stratégie est l'input clé pour donner du sens à l'action de toutes les équipes et pour travailler sur le concept « d'autonomie dans l'alignement ».



La création de valeur, le pilotage par la valeur apportée au client est le pivot central. Rien ne se fait sans que la finalité soit d'accroître la valeur perçue par le client (externe ou même interne).



Les priorités sont clairement énoncées et les changements de priorités sont explicités, sont analysés en regard de la vision qui sert de boussole lorsqu'inévitablement l'espace stratégique ne se comporte pas comme prévu.

Ce cadre stratégique et tactique doit faire l'objet de présentations régulières à l'ensemble des équipes et d'échanges interactifs (tous les 3 mois par exemple). Les collaborateurs ne doivent pas hésiter à poser les questions difficiles.

Le cadre comporte également quelques règles minimales qui s'appliquent à toutes les équipes : cadre technologique, rituels minimum d'équipe et rituels globaux, les quelques indicateurs à produire.

Le sujet du cadre s'exprime au niveau global de l'entreprise et au niveau des entités qui la composent : sous-ensembles d'activités cohérentes. **L'organisation de l'entreprise doit refléter la stratégie et les grands enjeux business et opérationnels.** Ce sont les patrons d'entités qui délivrent le cadre avec les spécificités propres à chaque entité.

03. Deux types d'équipes autonomes

On trouve potentiellement deux types d'équipes autonomes :



Dans un contexte « technologique », les pratiques de travail s'orientent vers le mode produit et l'agilité. L'organisation repose alors sur des « product teams » qui mélangent efficacement des compétences métiers et des compétences IT, autour du leader le Product Owner. Une équipe de « doers », passionnée par son produit et tournée vers son marché et ses clients.



Dans des contextes moins technologiques, il est possible de s'organiser confiant à chaque équipe autonome, la responsabilité d'un périmètre d'activités de bout-en-bout.

Une équipe structurée et calibrée pour pouvoir assurer la totalité des tâches opérationnelles induites par ce périmètre de responsabilité. Une équipe pluridisciplinaire, multi-compétences, de taille réduite, qui est responsable d'activer tous les moyens nécessaires assurer sa mission et sa production.

Les deux types d'équipes autonomes peuvent cohabiter au sein d'une même entité organisationnelle (une Business Unit, une entité métier...).

04. Les attributions d'une équipe autonome

En fonction des modèles mis en place et surtout de la culture de l'entreprise, en fonction de son côté « libérée », les attributions de l'équipe autonome sont plus ou moins étendues :

A minima



Partage de l'information : sur les inputs structurants pour l'équipe, sur les événements, sur la documentation, sur les décisions aux membres de l'équipe.



Objectifs : détermination (de façon régulière) des objectifs à poursuivre par l'équipe (tenue et mise à jour de la roadmap)



Rôles et responsabilités : détermination des rôles et des responsabilités des membres de l'équipe.



Planification des tâches : organisation du travail, assignation des activités run et build aux membres de l'équipe.



Transferts de connaissances au sein de l'équipe pour renforcer la polyvalence et améliorer le système de backup.



Intégration : intégration des nouveaux membres dans l'équipe.



Mobilisation : gestion du bien-être et de « l'empowerment » des membres de l'équipe.



Conflits : traitement des éventuels conflits entre membres de l'équipe.



Représentation : dynamisation des relations avec les autres équipes.

Conseillé :



Outils et processus : sélection des outils et des méthodes de travail à utiliser par l'équipe.



Recrutement : sélection et embauche des nouveaux membres de l'équipe.



Développement des compétences : identification des compétences à développer (et des formations à suivre).



Gestion de la performance : évaluation concertée et actualisée de la performance de l'équipe.



Budget : détermination et allocation des ressources nécessaires au fonctionnement de l'équipe.



Départ : retrait d'un membre de l'équipe.

Plus loin et plus rare :



Rémunération : établissement des salaires des membres de l'équipe.

05. Les facteurs de succès pour passer au modèle basé sur les équipes autonomes

Les enjeux pour concevoir et faire fonctionner une organisation basée sur des équipes autonomes sont multiples :



Faire le bon découpage, avec des équipes de taille réduite (ne pas dépasser 12 / 15 personnes), exprimant une cohérence d'activité pour des « clients » clairement identifiés.



Éviter les couplages trop forts entre les équipes pour ne pas tomber dans le syndrome : « je passe mon temps à attendre les autres ou, à l'inverse, à bloquer les autres ».



Animer la transversalité en mettant en place toutes les communautés d'intérêt et de pratiques qui sont nécessaires.



Installer le bon dispositif de coaching pour accompagner les leaders d'équipe dans leur prise d'autonomie.



Surveiller la montée en puissance avec les bons indicateurs : la réduction des escalades, la réduction des sujets « ping pong », plus de petits projets délivrés...

En plus de ces règles, il faut travailler sur la culture, sur les valeurs communes.

Les équipes doivent avoir des missions claires et une bonne compréhension de la manière dont elles s'intègrent dans le reste de l'organisation et de leur contribution à la mission globale.

Le système de leadership est en place, les équipes sont responsabilisées, l'initiative est présente. Les équipes revendiquent leur autonomie de la manière suivante :



Importance du leader pour chaque équipe : pas d'équipe autonome sans leader animateur digne de ce nom



Les membres de l'équipe ne sont pas dans une posture d'exécutant, l'équipe assume sa responsabilité collective



Le management « historique » a délégué, a lâché prise.

Pour un fonctionnement efficace de chaque équipe, chaque collaborateur doit progresser dans la prise de responsabilité et la prise d'initiative. L'équipe constitue le bon terrain pour un apprentissage mutuel entre collaborateurs « collègues ». Il faut dépasser la fiche de poste de chaque collaborateur et mettre en évidence les contributions que chacun peut apporter pour solidifier le périmètre de son équipe ainsi que le projet global. Et reconnaître la valeur de ces contributions.

La transparence est devenue un comportement de base du socle culturel. La transparence est indispensable pour que les différentes équipes soient capables de s'autogérer. Elles doivent disposer de toutes les informations et de toutes les données pour tenir leur rôle et leurs objectifs.

La collaboration entre les différentes équipes est volontariste, fluide et flexible. Les sujets transverses sont bien identifiés et traités entre opérationnels. Le succès d'une telle organisation dépend fortement de la façon dont les équipes se coordonnent entre elles.

Les dépendances entre les équipes sont identifiées, sont claires aux yeux de tous. Le schéma d'architecture de l'organisation doit viser à réduire ces dépendances.

L'auto-organisation est un processus graduel au cours duquel le top management transfère progressivement certaines responsabilités à ses équipes autonomes, tout en les accompagnant dans leur démarche de responsabilisation.

Le passage d'un modèle pyramidal hiérarchique au modèle basé sur les équipes autonomes ne se fait pas naturellement. **Souvent, les collaborateurs n'ont pas envie d'être responsables de ce qu'ils font.** Ils préfèrent le confort de la décision qui remonte systématiquement au chef. D'où l'accompagnement nécessaire et le temps pour le changement culturel : ce qui prend au moins un an selon notre expérience.

06. Ne pas confondre : autonomie des individus et autonomie des équipes

Bien souvent il y a confusion. Dès que le mot autonomie est avancé, la plupart des managers évoquent des collaborateurs trop en posture d'exécutant. Bien évidemment que l'autonomie des individus sert l'autonomie de l'équipe mais il s'agit clairement de deux concepts différents.

Concernant les individus, l'autonomie d'action, qui qualifie la capacité à agir de manière plus ou moins autonome, fait référence :

- 🎯 à une activité bien précise,
- 🎯 à un contexte/périmètre défini et délimité.
- 🎯 à la compétence : plus un collaborateur « sait faire » plus il est compétent (softs et hard skills).
- 🎯 à la motivation : plus un individu « veut faire » plus il est motivé.

En plus de l'autonomie d'action, il faut travailler sur l'autonomie de la relation pour éviter d'avoir des comportements déviants, des postures inadaptées vis-à-vis du management. Il faut éviter d'avoir des collaborateurs trop dépendants, trop obéissants voire soumis (pas de remise en question des consignes, pas d'initiative). Il faut éviter de confondre autonomie et indépendance : refus des feedbacks, travail en autonomie totale, peu d'échanges et de relations. Il faut éviter les « révolutionnaires » qui sont systématiquement dans l'opposition et la contestation.

Il faut faire grandir les collaborateurs dans le sens des bonnes attitudes : force de proposition, prise d'initiatives tout en étant à l'écoute de son manager, et même en co-construction, co-cheminement avec lui.

De fait il sera très difficile d'avoir des équipes autonomes avec des individus qui ne sont « pas autonomes ».

3.

**Mais que deviennent les
chefs ?**

01. Les évolutions sociétales qui impactent l'entreprise

On ne peut répondre à la question « que deviennent les chefs ? » si le nouveau contexte de l'entreprise n'est pas correctement analysé. L'entreprise et donc ses managers se retrouvent au centre d'un tourbillon de mutations, de crises, de pénuries qui demandent de réfléchir différemment, de s'organiser différemment, d'agir différemment :



L'environnement économique : ultra compétitivité, vitesse de delivery (Time to market), évolution des business models.



Les crises : résilience et capacité d'adaptation, raccourcissement des circuits de décision.



Les transformations digitales : uberisation des services, nouveaux modèles de consommations (As a Service), impacts des technologies et de la robotisation.



L'évolution permanente des contraintes réglementaires.



Les enjeux de souveraineté.



Les nouvelles façons de travailler / télé-travailler, les technologies au service de la collaboration.



Les impacts environnementaux, la question des coûts de l'énergie, la pression sociale sur le « soutenable ».



La nécessité de stimuler l'innovation.



La pénurie des talents et des compétences.



Le bien-être au travail.



L'importance de la marque employeur, l'attractivité.

À tout cela vient s'ajouter le phénomène générationnel : celles et ceux qui arrivent sur le marché du travail ont des rapports différents à la hiérarchie, au management, aux nouvelles technologies et à l'espace de travail. Le **bien-être au travail** devient une condition essentielle à l'épanouissement, à la productivité et à la fidélisation des collaborateurs.

Attention néanmoins à ce que ce « bien-être » ne soit pas l'expression de visions très individualistes qui peuvent aller à l'inverse de l'autonomie de l'équipe qui devient alors soumise à de multiples pressions individuelles.

Et la remise en cause des critères de compétitivité :

Les habituels critères de compétitivité des entreprises sont complètement questionnés. Les objectifs d'accroissement du CA et de la productivité ET de la maîtrise des coûts sont devenus insuffisants. Les indicateurs extra-financiers prennent de plus en plus d'importance pour les analystes. L'entreprise doit poursuivre d'autres objectifs autour du bien-être au travail, du partage de l'information et des savoirs, de l'innovation, de l'attractivité pour les talents. Il faut montrer concrètement comment l'entreprise intègre **les impacts sociétaux et environnementaux de ses activités** et concilier au mieux **la recherche de la performance économique avec la contribution à l'intérêt général.**

Les dirigeants doivent penser création de valeur plus que profit. Ils doivent considérer les sujets concernant le développement durable comme des investissements pour l'avenir et non uniquement comme des coûts. **Les leaders de demain intégreront systématiquement l'analyse d'impact positif (ou négatif !) dans leur schéma mental de décision.**

02. Les nouvelles pratiques managériales

La période actuelle montre un réel basculement des pratiques managériales, sous l'impulsion de facteurs générationnels et sociétaux. Des facteurs qui constituent de fait des opportunités pour réinventer les modes de management.

De la hiérarchie contrôlante à l'autonomie : l'animateur-leader doit manager par la confiance, être plus proche, plus humain et laisser de l'autonomie à ses équipes. Passer d'un management qui « contrôle » à un management qui donne le sens et qui rend autonome.

Le style de management commande / contrôle n'est plus pertinent dans les entreprises modernes qui doivent utiliser la force de l'intelligence collective pour prendre, souvent et vite, les meilleures décisions.

La posture et même la raison d'être du manager changent : le manager n'est plus celui qui veut être le plus puissant, seul en haut de la pyramide. Le manager-leader agit avec les autres et pour les autres. Il est ouvert, à l'écoute, stimulateur du changement. Il est utile aux autres.

Le manager-leader sait s'entourer, il a bien compris qu'il ne pourra réussir seul. Le pouvoir solitaire est le piège du dirigeant qui a besoin d'échanger, d'être stimulé, nourri, challengé, interrogé, alerté, encouragé, accompagné...

La confiance est au cœur même du management agile. Il s'agit pour le manager de faire confiance, mais aussi d'inspirer confiance. Le manager doit, par son comportement et par son exemplarité, créer un espace de confiance qui facilite la délégation et autorise le droit à l'expérimentation. Il doit adopter une vision « agile » en acceptant des changements par rapport aux plans initiaux. L'écoute des collaborateurs constitue un exercice déterminant pour créer la confiance.

De cette manière, il inspire confiance et renforce la confiance de ses équipes et des collaborateurs qui la composent.

Il peut être très compliqué de lâcher le “fameux contrôle permanent” et le pouvoir. Les nouveaux modèles d’organisation reposent sur l’idée de « l’autorité distribuée ». Donc pas d’issue possible si ce n’est le lâcher prise. Le coaching permet de développer le savoir-faire et le savoir-être nécessaires à l’application d’un management par la confiance.

Leader porteur de sens, mentor, et coach du nouveau dispositif organisationnel sont bien les trois postures et compétences clés à développer pour devenir un manager efficace dans les nouvelles organisations collaboratives et agiles !

03. Entreprise agile, équipes autonomes : que deviennent les chefs ?

La première hypothèse majeure concerne la question : **est-ce que le modèle en équipes autonomes réduit le nombre de managers ?** La réponse est oui : quand on passe d’un modèle pyramidal qui structure les entités en 3 ou 4 niveaux hiérarchiques pour adopter un seul niveau hiérarchique, **de fait il y a besoin de moins de managers. Non seulement moins mais également différents.**

Trois questions clés émergent :

1. Quel rôle doit jouer le top management ?
2. Quels sont les bons profils pour prendre la responsabilité d’une équipe autonome ?
3. Que deviennent les managers intermédiaires ?

1. Le top management :

Comme évoqué précédemment, le top management et le management d'une entité logeant de multiples squads autonomes doivent être concentrés sur le cadre qui permet l'alignement : la vision, la projection, les priorités, le fameux « coup d'avance », les relations avec l'éco-système.

Le top management doit beaucoup communiquer et souvent en direct avec les équipes. Il doit se forcer à quitter l'opérationnel et à n'intervenir qu'en cas d'exception.

Le manager d'entité permet aux équipes de trouver leur propre façon d'arriver aux objectifs fixés. Il indique le pourquoi, pour qui, quand, mais laisse le comment à l'appréciation des collaborateurs. C'est un management basé sur la confiance : les opérationnels sont les mieux placés pour trouver les solutions aux problèmes posés.

Reste la question de l'évaluation de la performance des équipes. Le management doit s'assurer que chaque équipe mesure sa productivité / sa vélocité et a mis en place un dispositif d'analyse et d'amélioration continue de cette performance. Il intervient que si l'équipe ne progresse pas du tout ou même régresse.

2. Les leaders d'équipes autonomes

Capable à la fois d'animer son équipe, de la faire grandir avec le leitmotiv de l'autonomie, de développer la fibre client (que ces clients soient externes ou internes), d'être créatif sur l'organisation du travail. La première qualité est le leadership. Il est plus orchestrateur / animateur qu'expert du périmètre qui lui est confié. Pour autant, il sait écouter les experts, il sait les faire travailler ensemble. Il se projette et organise l'activité sur le moyen terme en mettant à jour régulièrement la roadmap.

Enfin il a un rôle extrêmement important : celui développer **la passion et l'enthousiasme** autour des enjeux que porte l'équipe.

Les anciens managers, mode hiérarchique pyramidal, n'ont pas tous les qualités pour devenir des leaders d'équipe autonome. Il faut opter pour les bons profils, ceux qui vont pouvoir adhérer au modèle et en concrétiser les vertus.

Les managers « ancien modèle » réussissent mieux dans le nouveau modèle lorsqu'on les sort de leur domaine de responsabilité préalablement occupé. Il faut les sortir de leur zone de confort pour les obliger à changer leurs pratiques et leurs réflexes.

3. Que deviennent les managers intermédiaires ?

Le passage vers le modèle basé sur des équipes pluridisciplinaires, autonomes, responsables et les communautés de pratiques transverses, a pour **conséquence importante une vraie remise en question du rôle du middle management. Ce sont ces managers intermédiaires qui sont particulièrement challengés par ces nouveaux modes d'organisation** et qui sont les plus inquiets lors des transformations.

Il est possible que certains managers se positionnent sur un job de leader d'équipe autonome (ou y soient incités). Pour réussir cette reconfiguration, il faut absolument qu'ils y trouvent de la motivation et de la reconnaissance. Il faut qu'ils sentent que le niveau des enjeux délégués correspond à leurs attentes et à leur expérience. Il faut également qu'ils aient réellement envie d'apprendre de nouvelles façons d'animer une équipe. Il faut qu'ils acceptent de se faire coacher.

Les autres options pour les managers intermédiaires :



Devenir coachs



S'orienter vers la filière expertise



Animer des communautés transverses

Les coaches

Les organisations en équipes autonomes ont besoin d'un dispositif de coaching pour accompagner les potentiels leaders dans leur montée en puissance et pour faire que l'organisation soit opérante.

Classiquement deux types de coaches :



Le coach « management » qui est là pour faire progresser le leadership, la capacité d'auto-organisation, la posture managériale, l'orientation client, le mode d'animation des collaborateurs.



Le coach « excellence opérationnelle » qui est là pour favoriser la transversalité entre les équipes à travers le bon fonctionnement des processus transverses, des instances globales, des communautés. Il est également là pour faire émerger et diffuser les bonnes pratiques.

Certains managers intermédiaires peuvent se positionner sur un de ces deux jobs de coach. Certains seulement, car il faut des qualités particulières pour cela. Il faut réellement que le manager change de posture : de la directive au questionnement, du mode hiérarchique à l'effet miroir.

Pour cela il y a un parcours initiatique qui passe par de la formation et de la supervision. Un parcours qui démarre par une vraie introspection, une vraie envie d'abandonner un statut pour adopter un nouveau rôle.

Ensuite, il y a le challenge de l'utilité : c'est elle qui va donner de la satisfaction. Être sollicité et se sentir utile, pour faire progresser ses collègues et aider ceux qui sont les moins enclins au changement. Nos retours d'expérience montrent de très belles satisfactions : des managers qui se sont réellement épanouis en posture de coach et qui y ont trouvé beaucoup de satisfaction personnelle.

Mieux se connaître, accéder à de nouveaux apprentissages et recevoir de réels signes de reconnaissance de la part des « coachés ». Autant de nouveaux moteurs pour les nouveaux coachs.

La filière expertise :

Rares sont les entreprises capables de réellement valoriser les expertises et donc les experts. Les valoriser c'est-à-dire leur donner le statut, la reconnaissance, la rémunération qui correspond à la précieuse et essentielle contribution qu'ils apportent à l'entreprise.

L'absence de filière expertise introduit de véritables déviations : de bons experts qui deviennent de mauvais managers, des managers qui ne pensent qu'à intervenir sur les sujets opérationnels, des experts qui n'ont pas le temps et les moyens de renouveler leur expertise et qui deviennent de fait des experts du passé.

Nombre de ces experts se retrouvent dans la couche de management intermédiaire. L'organisation en réseau est l'occasion de redonner à certains l'opportunité de faire ce qu'ils aiment, de s'éclater dans l'étude de problèmes complexes, de designer les solutions technico-fonctionnelles de l'avenir, de travailler sur les nouveaux modèles...

Là encore, cette migration du management intermédiaire à l'expertise de haut niveau s'accompagne.

L'animation de communauté :

Les organisations en réseau fonctionnent si la dynamique transverse s'opère, si les relations entre les équipes sont fluides, si les équipes s'entraident et traitent des sujets ensemble, si les bonnes pratiques des uns se diffusent aux autres.

Il est donc très utile de mettre en place et d'animer des communautés de rôles (ou des pratiques, des chapters) pour travailler et partager les bonnes pratiques, les compétences, et ce transversalement aux différentes équipes d'une entité, voire au-delà sur plusieurs entités.

Exemples de communautés : les leaders, les PO, les experts de telle solution ou telle technologie, les leaders opérationnels, les responsables marketing, etc.

Les communautés permettent un management des ressources dans la durée : staffing, formation, progression individuelle, évolution de carrière...

Dans certains modèles, ces chapters sont mêmes des entités hiérarchiques.

Faire fonctionner ces communautés n'est pas simple, d'où la nécessité de les animer. Et c'est un travail à plein temps. Un manager peut tout à fait prendre ce job d'animateur (en hiérarchie sur les membres de la communauté ou non). Si l'axe RH est privilégié, alors il est préférable de positionner l'animateur en manager hiérarchique.

Et les chefs de projet ?

Le mode produit prend de plus en plus de place dans les entreprises, pour autant il reste et va rester encore longtemps des opérations à mener en mode projet. D'où l'intérêt de conserver dans l'entreprise des profils chefs de projet, expérimentés et capables de conduire de main de maître des projets complexes contraints à la fois en coûts et en délais.

Ce sont surtout les projets sans (ou presque) composante Système d'Information qui vont perdurer. Les projets SI eux vont être progressivement supplantés par l'approche produit, plus itérative et moins effet tunnel. Les Chefs de projets qui étaient spécialisés dans le SI, qu'ils soient de profil métier ou de profil IT, doivent penser à la reconfiguration :



Le passage de Chef de Projet à Product Owner est très difficile. Il faut réellement désapprendre des années de réflexes projet pour pivoter sur un tout autre état d'esprit, sur des nouveaux schémas mentaux. Il faut une formation complète, avec mise en situation, pour apprendre les nouvelles pratiques et acquérir le bon mindset. Tous les Chefs de Projet ne sont pas reconfigurables sur un rôle de PO.



Si son appétence est liée à l'organisation et à la coordination des acteurs de l'équipe, alors il peut s'orienter vers le rôle de Scrum Master. Mais encore une fois, la bascule n'est pas immédiate.

CONCLUSION

L'entreprise doit trouver ses leaders de demain

Tasmane fait souvent le constat suivant : **beaucoup de managers et pas beaucoup de management**. La réalité des entreprises est que beaucoup de collaborateurs ont évolué vers la filière management sans pour autant en avoir les nécessaires qualités. Et ce ne sont pas les multiples formations (trop théoriques et pas assez de coaching en situation) qui ont changé grand-chose à leur personnalité.

Pendant bien longtemps, et c'est encore toujours le cas, la seule façon de progresser dans l'entreprise, en statut et en rémunération, était de s'attaquer aux escaliers de l'ascension managériale. Sans pour autant en avoir la vocation, les convictions et surtout le minimum de leadership.

L'entreprise de demain est une entreprise qui repose sur des leaders, de vrais « entraîneurs entraînants ». Pas d'entreprise agile sans leaders dans les équipes, sans leaders aux postes clés, et notamment en animation d'équipes autonomes.

Tasmane a réussi à mettre en place plusieurs modèles d'organisation très audacieux, reposant complètement sur le concept d'équipes autonomes, et démontrant a posteriori des bénéfices absolument enthousiasmants.

Il y a sûrement moins besoin de managers en nombre. **L'entreprise doit investir sur des nouveaux managers, sur ses leaders, actuels et de demain : les détecter, les faire émerger, les renforcer et les positionner très vite en situation de leadership.**

C'est la condition de l'agilité, de la résilience, de l'aptitude au changement, de la capacité à exécuter vite les stratégies.

À PROPOS DE TASMANE

Tasmane est un cabinet de conseil qui vous accompagne pour définir vos stratégies dans un monde digital et durable. Nous réalisons du conseil à façon pour vous accompagner dans vos projets de transformation. Tous nos résultats sont des pièces uniques, calibrées en fonction de votre culture et de vos besoins spécifiques. Nous sommes animés par deux convictions : il n'y a pas de stratégie digitale, mais des stratégies dans un monde digital, et réussir les transformations de nos clients nécessite une approche systémique.



Tasmane est un Great Place To Work certifié

Nous sommes cités au palmarés Great Place To Work depuis 2019, et figurons à la 2ème place du classement 2022

Chiffres clés

166

Missions

48

Clients

16,2

M € CA

71

Consultants

**Vous souhaitez poursuivre
les échanges ?**

Contactez Ludovic Marty

ludovic.marty@tasmane.com